***Киселёв Артём Николаевич***
*Генеральный директор Межрегионального центра промышленной субконтракции и партнерства*

# ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА И ИННОВАЦИЙ[1]

Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства — организация, созданная в 1998 году в рамках совместного проекта Правительства Москвы и Организации Объединенных Наций по промышленному развитию UNIDO. Центр осуществляет деятельность под руководством Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы.

Основной задачей Центра является содействие развитию малого и среднего предпринимательства в сфере промышленного производства.

Центр оказывает содействие малым, средним и крупным производственным предприятиям, заинтересованным в налаживании кооперационных связей и переходе к эффективной субконтрактной модели производства, способствует развитию и повышению эффективности малого и среднего производственного бизнеса.

Центр помогает быстро найти квалифицированного поставщика и разместить заказ, найти заказы для дозагрузки простаивающих производственных мощностей в таких секторах, как: *машиностроение, металлообработка, электроника, электротехника, производство деталей и комплектующих из резины и полимеров,* в том числе для отраслей, предъявляющих повышенные требования к качеству продукции — авто- и авиастроение и др. Система менеджмента качества по услугам «Поиск партнеров по производственной кооперации» сертифицирована в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000.

Центр также осуществляет поддержку малых и средних производственных предприятий по направлениям:

– Поддержка проектов перехода малых и средних предприятий к международным стандартам менеджмента (от «нулевой» стадии до подготовки к прохождению сертификационного аудита).

– Промышленный маркетинг — межрегиональный мониторинг расценок на выполнение базовых производственных процессов (литье, механообработка, обработка листа, кузнечно-прессовые операции и др.), проведение маркетинговых исследований по производственно-технологическим направлениям.

– Инженерное сопровождение проектов подготовки производства малых предприятий (разработка техдокументации, 3-D моделирование, изготовление прототипов и опытных образцов, проведение испытаний и

---

[1] Публикуется текст доклада.

измерений и содействие в организации партнерских отношений с крупными предприятиями для организации серийного производства).

– Поиск и подбор производственных помещений.

Центр располагает развитой системой партнерских отношений с региональными Центрами субконтрактации и является одним из учредителей общероссийской организации — НП «Национальное Партнерство развития субконтрактации».

***

Некоторые тенденции, определившиеся в 2007 году, являются весьма значимыми для предпринимательства в сфере промышленного производства и требуют внимательного рассмотрения.

Во всех нормативно-распорядительных документах органов власти достаточно явственно прослеживается вектор развития в сторону отказа от протекционизма и перехода к участию в конкурентной борьбе на глобальных рынках. Ожидаемое вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) только закрепит этот процесс, который, по сути, уже идет.

В то же время мы являемся свидетелями и участниками заметного процесса сближения позиций органов власти — как на федеральном, так и на региональном уровнях — и руководства промышленных предприятий. Это сближение отражается как в ряде нормативно-распорядительных документов, так и в практических совместных действиях.

Так, принят Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», сейчас осуществляется разработка собственных законопроектов по малому и среднему предпринимательству в большинстве субъектов Федерации. Развитие малого и среднего бизнеса в сфере промышленного производства и инноваций — четко обозначено в Законе как одно из приоритетных направлений. Впервые в России в качестве субъекта адресной поддержки выделен целый слой — средние предприятия, в штате которых до 250 сотрудников. Определены формы и механизмы предоставления поддержки, и многие другие важные аспекты.

Руководители органов власти отдают себе отчет в том, что переход неподготовленных предприятий к участию в полномасштабной конкурентной борьбе без необходимой поддержки может привести к потерям, в том числе невосполнимым.

Руководители предприятий постепенно все больше — в том числе через участие в общественных объединениях и союзах, через совместную работу с системой Торгово-промышленных палат — оказывают влияние на формирование единой политики развития. Промышленные и инновационные предприятия помогают оптимизировать систему мер государственной поддержки.

Целью взаимодействия является устойчивое повышение конкурентоспособности российской промышленности в целом, территориальных инновационно-производственных и промышленно-производственных систем и каждого отдельного предприятия.

Для разработки мер, направленных на повышение конкурентоспособности производственных систем, — будь то отдельное предприятие или межрегиональный производственный кластер, — необходимо учитывать некоторые важные моменты, например различия стратегической и операционной конкурентоспособности, а также специфику групп предприятий. Это позволяет рассматривать вопрос комплексно и принимать решения не «общего» характера, а направленные на конкретные задачи, представленные в едином стратегическом контексте.

Стратегическая конкурентоспособность предполагает создание условий для быстрого достижения превосходства и концентрации ресурсов на «прорывных» направлениях — быстрое масштабирование успешных результатов и заполнение рынков, быстрое освоение эффективных технологий, а также массированное и согласованное развитие определенных факторов производства и создание инфраструктурных условий, например: единовременное и согласованное техперевооружение взаимодействующих групп предприятий, создание условий для привлечения и подготовки квалифицированных кадров для регионального кластера.

Операционная конкурентоспособность — это достижение превосходства каждым отдельным предприятием в использовании основных факторов производства, в скорости и качестве реагирования на запросы рынка; она подразумевает повышение скорости постановки на производстве новых видов продукции, снижение непроизводительных затрат, снижение уровня брака, повышение уровня подготовки специалистов для решения типовых задач предприятия и др.

В общем деле повышения конкурентоспособности промышленности есть место для предприятий всех размеров и направлений деятельности. Малый и средний бизнес должен занять в этом процессе достойное место, выполняя, наряду с крупными предприятиями и холдингами, свой функционал.

Роль малого и среднего предпринимательства в модернизации и повышении конкурентоспособности российской промышленности постепенно возрастает. Этому способствуют меры государственной поддержки малого предпринимательства, реализуемые на уровне Федеральных органов исполнительной власти, в первую очередь в рамках Ведомственной программы поддержки малого и среднего предпринимательства МЭРТ РФ, на уровне органов власти субъектов Федерации. Многие механизмы поддержки малого предпринимательства востребованы малым бизнесом и приводят к достижению практических результатов, что наглядно подтверждается статистическими и аналитическими исследованиями по Москве. Тем не менее необходимо рассмотреть весь спектр малых предприятий, участвующих в процессе промышленного производства, и определиться в том, какие меры государственной поддержки способны оказать наибольшее влияние на развитие каждого отдельного сегмента в рамках единой стратегии.

Малый и средний бизнес в сфере промышленного производства и инноваций в России активно развивается. Предпринимательская иници-

атива обеспечивает заполнение рыночных ниш и воплощается в востребованную продукцию.

Тем не менее это развитие зачастую осуществляется бессистемно, если не сказать — хаотично. В большинстве случаев развитие предприятия (любого размера и формы собственности) — это вопрос, решаемый руководителем в силу собственного разумения. Рыночные механизмы, не обеспеченные необходимыми институциональными решениями, развиваются достаточно медленно. Для примера можно привести результаты проведенного в 2007 году межрегионального мониторинга расценок на базовые производственные процессы. Расценки на выполнение однотипных работ (кооперационные заказы до одного миллиона рублей) у «хороших» предприятий на территории одного субъекта Федерации могут разниться в разы и практически не коррелируют с расценками на аренду производственных помещений и с уровнем зарплаты в регионе. Основное влияние на расценки оказывают такие факторы, как производительность оборудования и организация производства. То есть: если даже руководители предприятий и имеют информацию о расценках и возможностях своих конкурентов на территории своего региона, то такая информация зачастую в расчет не берется — уровень организационных и производственно-технологических возможностей не позволяет. Рынок субконтрактного производства требует серьезного отношения и развития — базовые производственные процессы включены в любое промышленное изделие; неразвитость этого рынка определяет невысокую конкурентоспособность конечной продукции. Более того, высокий уровень цен на базовые производственные процессы не позволяет головным предприятиям-«финишерам» повышать долю нематериальных активов в конечной продукции; либо им приходится занижать норму прибыли, и тогда после выполнения заказа не остается средств для развития предприятия; либо норма прибыли удовлетворительная, но продукцию продать на конкурентном рынке невозможно.

Необходима масштабная поддержка промышленности в комплексе, учитывающем специфику малого, среднего и крупного предприятия, охватывающем и территориальный аспект, и вопросы техперевооружения, и подготовку кадров, и создание условий для производственной деятельности и многое другое. Поддержка по каждому отдельному направлению и для каждого отдельного предприятия важна, более того — необходима. Но это не решает вопрос системно.

Нужна промышленная политика. Нужны кластерные проекты.

Если во времена централизованного планирования развитие промышленности осуществлялось по принципу географического зонирования и это привело к созданию территориально-производственных комплексов и объединений, то в настоящее время применение рыночной альтернативы — кластерного подхода в основном «буксует» на стадии отработки методологии, и — в порядке исключения — осуществляются пилотные проекты в отдельных регионах. Поддержка малого предпринимательства к настоящему моменту использует практически все востребованные формы и механизмы, но построена по «матричному» принципу — лю-

бой субъект малого предпринимательства может обратиться в соответствующую организацию инфраструктуры и получить соответствующую поддержку в форме услуги. Любой субъект малого предпринимательства имеет право принять участие в конкурсном отборе и претендовать на получение финансовой или имущественной поддержки. Это правильно, это необходимо. Но для развития направления, признанного в рамках нового Федерального закона приоритетным, — развитие малого и среднего предпринимательства в сфере инноваций и промышленного производства — необходимо использовать не только матричную модель, но и «зонтичную», т. е. управление по комплексным проектам. Это не противоречит общему подходу, но требует новых способов реализации.

Разработанная Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации Концепция кластерной политики Российской Федерации в сочетании с Федеральным законом № 209-ФЗ и другими нормативно-распорядительными документами должна дать ускорение кластерным проектам — комплексному развитию территориальных инновационно-производственных и промышленно-производственных систем.

Система специализированной поддержки кооперационных связей малого и крупного бизнеса в промышленности — система субконтрактации (субконтрактинга) стартовала в 1998 году: Правительство Москвы при участии Организации Объединенных Наций по промышленному развитию UNIDO поддержало создание первой организации — Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства. В очень скором времени подобные центры появились в Республике Татарстан и г. Санкт-Петербурге, а также в других субъектах Федерации. Важную поддержку в развитии системы центров субконтрактации на начальном этапе оказали общественные объединения и союзы предпринимателей — в первую очередь, это Российская Ассоциация развития малого и среднего предпринимательства, Торгово-промышленная палата Российской Федерации. Практически все созданные центры, а их сейчас 35, работают во взаимодействии с региональными администрациями и принимают посильное участие в реализации программ поддержки малого предпринимательства, программ развития производственной кооперации и других.

Изначально задача формулировалась как обеспечение производственных предприятий специализированной информационной и организационно-методической поддержкой. Предлагаемая поддержка должна обеспечивать предприятиям — малым и крупным — возможность быстро и эффективно находить для себя партнеров по производственной кооперации. Предложенные UNIDO методики работы были переосмыслены и переработаны (адаптированы) для российских условий.

Постепенно у центров субконтрактации накапливался опыт практической работы по поиску партнеров и поставщиков для российских, а затем и зарубежных заказчиков. Ввиду значительного количества запросов от предприятий, сначала была разработана и введена в действие единая информационная система субконтрактации, позднее — внедрен

процессный подход в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000. Это позволяет обслуживать свыше 9300 предприятий (данные по состоянию на первую декаду ноября 2007 г., количество быстро возрастает). В 2007 году количество зарегистрированных пользователей системы субконтрактации возросло на 25%, и тенденция к увеличению числа пользователей сохраняется. Большинство региональных центров субконтрактации проводит своевременную актуализацию информации в базах данных. В системе размещаются заказы — в большом количестве. С целью активизации и повышения эффективности совместной работы в 2007 году проводится плановая аттестация региональных центров субконтрактации.

Отработаны механизмы внеконкурсных двухэтапных закупок субконтрактной продукции — «Биржа субконтрактов»; этот механизм успешно используют как сверхкрупные холдинги, так и малые предприятия. «Биржа субконтрактов» позволяет достоверно выявить всех возможных поставщиков, провести квалификационный отбор и выбрать наиболее конкурентоспособное предложение. Многие крупные предприятия закрывают с помощью субконтрактных поставок свои потребности на период техперевооружения отдельных участков, используют «Биржу субконтрактов» для отбора партнеров при расширении производства или при проведении его реструктуризации. Малые и средние предприятия благодаря организованной процедуре закупки имеют равные возможности по установлению договорных отношений с крупными предприятиями. «Биржи субконтрактов» используют возможности распределенной сетевой системы региональных центров субконтрактации и, зачастую, проводятся в регионах. Первоначальная задача успешно решается.

Но, несмотря на достигнутые определенные успехи, деятельность центров субконтрактации требует развития. Изменения в предлагаемых формах поддержки формулируются на основании запросов предприятий, в ходе совместного обсуждения, в том числе на ежегодных конференциях «Предпринимательство в промышленности: пути развития».

– Так, в 2006 году начата работа по сопровождению конкурсного отбора субъектов малого предпринимательства, внедривших системы менеджмента в соответствии с международными стандартами серии ISO. Малые предприятия получают субсидии — компенсацию 50% затрат по обширному перечню стандартов. Субсидии предоставляются за счет средств федерального и регионального бюджетов, на долевых началах. Начиная с 2007 года, Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства предлагает малым предприятиям Москвы комплексное сопровождение проектов перехода к международным стандартам — от «нулевой» стадии (осмысление руководителем МП проблемы и принятие решения) до подготовки к прохождению сертификационного аудита.

– Второе направление, начатое в 2007 году, — инженерное консультирование в вопросах подготовки производства новой продукции, включает в себя подготовку техдокументации, разработку 3-D модели, изготовление прототипов, опытных образцов, проведение испытаний и измерений.

– Следующее направление — промышленный маркетинг. Это направление включает в себя работу по нескольким уровням: межрегиональный мониторинг расценок на выполнение базовых производственных процессов, проведение локальных исследований по отдельным производственно-технологическим направлениям.

– Четвертое направление — поиск и подбор производственных помещений для малых предприятий.

Отработка этих и некоторых других направлений на практике осуществляется силами Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства и предлагается для использования региональным центрам субконтрактации — участникам НП «Национальное партнерство развития субконтрактации» для использования в собственных субъектах Федерации.

Тем не менее, этого не достаточно. С учетом требований ситуации — постепенного перехода к комплексному развитию территориальных производственных систем, — необходимо обозначить роль и место центров субконтрактации в реализации кластерных проектов.

В соответствии с международной практикой, малый и средний бизнес России находит свое место в реализации чрезвычайно важных задач:

1. Участие в субконтрактных цепочках поставок комплектующих и выполнения отдельных производственных процессов для обеспечения производства конечной продукции головных (сборочных) предприятий-контракторов (субконтрактация).
2. Обеспечение крупных предприятий непрофильными услугами (вывоз отходов, чистка одежды, питание, IT-поддержка и др.) на принципах аутсорсинга.
3. Участие в технологическом обновлении промышленности: отработка новых технологий и видов продукции на инновационных малых предприятиях с последующей постановкой на серийное производство на крупных предприятиях.
4. Заполнение ограниченных рыночных ниш продукцией для конечного потребителя (включая высокотехнологичную и инновационную продукцию), базирующейся на использовании собственных разработок и ноу-хау с максимальным привлечением внешних производственно-технологических ресурсов и возможностей.

Эти сегменты имеют свои особенности и требуют внимательного рассмотрения.

## Субконтрактация

В прошлом веке определились основные направления развития промышленности, это: концентрация, специализация и кооперация.

Для достижения конкурентных преимуществ головным предприятиям — автосборщикам, производителям «белой техники», электроники — потребовалась концентрация ресурсов.

Концентрация ресурсов и укрупнение повлекли за собой необходимость разделения труда и специализации. А далее — привели к необ-

ходимости создания и расширения сетей субконтрактных производств, преимущественно малых и средних предприятий, создающих до 70—80% стоимости конечной продукции. Эта модель организации производства получила быстрое распространение.

Основными преимуществами, которые экономика получает, опираясь на субконтрактацию, являются:

- Большая гибкость и быстрая адаптация к изменению спроса.
- Оптимизация производственного процесса; во многих случаях предприятия с вертикальной интеграцией страдают от неоптимального использования производственных мощностей в определенных точках производственного цикла.

Разделение производственного процесса между различными специализированными предприятиями, пользующимися финансовой, управленческой и оперативной самостоятельностью, заставляет каждое из них бороться за полное использование своих ресурсов. Наличие значительного количества поставщиков-субконтракторов, обладающих сходной подготовкой, культурой производства и быстро переналаживаемым производительным оборудованием, позволило головным предприятиям-контракторам использовать конкуренцию между поставщиками для достижения максимально возможного показателя цена/качество.

Конкурентная борьба между субконтракторами активизирует прогресс в технологиях и организации производства, приводит к внедрению новых способов организации производства — Lean, Just-In-Time и других. Необходимость обеспечения качества конечной продукции привела к внедрению стандартов менеджмента, включая такие высокоразвитые стандарты, как QS 9000, VDA, ISO/TS 16949 и другие. Многоступенчатые производственные цепочки потребовали кооперации большого количества малых предприятий, что способствует перетоку знаний, компетенций, а кроме того — самоорганизации малых предприятий в отраслевые ассоциации и объединения.

Мировой рынок субконтрактации имеет несколько выраженных тенденций:

- увеличение доли субконтрактных поставок в конечной продукции;
- увеличение количества участников — малых и средних субконтрактных предприятий и совокупное увеличение количества занятых;
- повышение производительности труда и снижение количества занятых на каждом отдельном предприятии;
- создание многоуровневых сетевых структур и вовлечение субконтрактных производств в долговременные партнерские отношения с производителями конечной продукции;
- повышение роли стандартизации производств;
- глобализация субконтрактных рынков и вовлечение в субконтрактное производство производителей в странах с низкими издержками;
- перемещение «грязных» производств в развивающиеся страны.

По сути, создается транснациональная распределенная производственная система, в которой российские предприятия будут вынуждены найти и занять свое место. В этом им должны помочь действия органов власти, меры промышленной политики. Надо заметить, что многое сейчас в этом направлении уже делается на уровне отдельных предприятий, групп предприятий.

Тем не менее, нерешенные задачи остаются по всему спектру факторов субконтрактного производства:

– низкий уровень технико-технологической вооруженности не позволяет достичь необходимой производительности и выполнять заказы с необходимым уровнем качества;

– отсталое оборудование не позволяет осуществлять быструю переналадку и оперативно выполнять заказы;

– недостаточный уровень обеспечения субконтрактных предприятий производственными помещениями не позволяет владельцам предприятий инвестировать в основные производственные средства – закупать дорогостоящее современное оборудование;

– «перегрев» альтернативных рынков (потребительское кредитование и др.) не способствует привлечению банковского капитала для финансирования долговременных инвестиций;

– низкий уровень обеспеченности подготовленными специалистами всех уровней не позволяет предприятиям браться за ответственные заказы;

– недостаточный уровень менеджмента и его не соответствие уровню международных стандартов приводит к непроизводительным потерям и срыву заказов;

– все вышеперечисленное приводит к низкой конкурентоспособности российских субконтрактных предприятий и невозможности для них уверенно участвовать в конкурентной борьбе за зарубежные заказы

И это вызывает определенные опасения — уровень конкурентной борьбы в этом сегменте наиболее высок; конкуренты, пользуясь в течение 40 с лишним лет масштабной системой поддержки и хорошо зная требования рынка, достигли чрезвычайно высокого уровня операционной конкурентоспособности. Массовый приход на российский рынок зарубежных субконтракторов может поставить под угрозу целые «этажи» российской промышленности.

При сравнительно низком уровне конкурентоспособности российских субконтракторов, их выживание и развитие в значительной степени определяется успехом развития традиционных потребителей их продукции — крупных российских предприятий. Надежное развитие российским субконтракторам может обеспечить только *полная адаптация* к высоким требованиям зарубежных сборочных предприятий.

Какие действия со стороны органов власти должны помочь российским предприятиям в переходе к субконтрактной модели производства?

– Создание условий, стимулирующих крупные предприятия использовать субконтрактные поставки малых предприятий, в том числе формирование системы льгот и действенной поддержки для малых субкон-

трактных предприятий; возможно, это требует обсуждения в рамках конференции, — переход к единой схеме взимания НДС у головного предприятия.

– Поддержка структурных преобразований — реструктуризации крупных предприятий машиностроения, оборонно-промышленного комплекса, в том числе финансирование привлекаемых к разработке проектов реструктуризации специалистов.

– Содействие локализации производства компонентов и комплектующих для размещаемых на территории России сборочных предприятий с иностранным капиталом.

– Поддержка техперевооружения — поддержка программ кредитования закупок производственного оборудования и технологий, в том числе на условиях лизинга, создание центров коллективного использования оборудования, производственный франчайзинг, включая закупку производств «под ключ».

– Поддержка в вопросах привлечения и подготовки производственных кадров.

– Реализация программ и проектов создания промышленных парков при крупных головных сборочных предприятиях-контракторах.

– Реализация мероприятий, обеспечивающих снижение непроизводительных расходов у малых и средних субконтрактных предприятий, — поддержка программ ресурсо- и энергосбережения и других.

– Поддержка перехода субконтрактных малых и средних предприятий к международным стандартам менеджмента и сертификации.

– Отдельно необходимо отметить вопрос, требующий технологических решений на современном уровне: для отслеживаемости деталей, включаемых в сборочное изделие, необходимо разработать и внедрить систему маркировки деталей. Это позволит обеспечить безопасность изделий и защитить интересы добросовестных поставщиков-субконтракторов.

## Аутсорсинг

Российские промышленные предприятия активно передают на аутсорсинг непрофильные и вспомогательные функции (вывоз производственных отходов, IT-решения, услуги охраны, организация питания, бухучет и другие) при условии наличия рынка, возможности выбора поставщика услуг. Этот процесс можно считать необратимым. Зарубежные сборочные предприятия, производство которых размещается в России, также используют этот подход и вместе с высокими требованиями к закупаемым услугам, передают неоценимый опыт. В силу того что услуги, закупаемые по аутсорсингу, носят локальный характер, а потребители широко распределены по всей стране, повышение конкурентной борьбы в этом сегменте также может носить почти исключительно локальный характер, без заметной конкуренции со стороны зарубежных компаний, что открывает путь для развития малого и среднего бизнеса.

Со стороны органов власти для развития малого и среднего предпринимательства в этом сегменте необходима поддержка по направлениям:

– обеспечение условий для предпринимательской деятельности, защита от административных барьеров;

– обеспечение условий для добросовестной конкуренции, в том числе на территориях промзон;

– предоставление востребованных форм поддержки — финансовой, имущественной, маркетинговой, информационной, кадровой, управленческого консалтинга.

## Отработка инновационных технологий

Сегмент инновационных малых предприятий, осуществляющих отработку технологий для последующей постановки на серийное производство крупных предприятий, развит на настоящий момент достаточно слабо; отдельные примеры крупных предприятий Москвы (НИИ Пластмасс, «Станкоагрегат» и некоторые др.) и других субъектов Федерации не опровергают это утверждение, а скорее выступают исключением.

Развитие инновационных малых предприятий этого сегмента является одним из важнейших условий выживания и развития крупных предприятий промышленности в условиях конкурентной борьбы.

Развитие инновационных малых предприятий в значительной степени обусловлено наличием и эффективностью специализированной инфраструктуры, включая и финансовую.

Необходимость государственной поддержки по этому направлению очевидна. К наиболее необходимым мерам могут быть отнесены:

– создание механизмов защиты прав интеллектуальной собственности, поддержка патентования;

– создание центров трансфера технологий, центров промышленного дизайна, технопарков — во взаимодействии с крупными предприятиями и профильными ВУЗами;

– участие на долевых условиях в создании целевых венчурных фондов, обеспечивающих финансирование НИР и ОКР;

– развитие механизмов получения и ретрансляции (масштабирования) передового зарубежного и отечественного опыта;

– государственный заказ, реализуемый по цепочке «крупное предприятие (головной исполнитель по госконтракту) — ВУЗ (источник разработок) — малое предприятие (отработка технологии) — головное предприятие (серийное производство)».

## Заполнение рыночных ниш продукцией для конечного потребителя

Малые и средние предприятия, заполняющие локальные рыночные ниши продукцией для конечного потребителя, будут продолжать свое развитие. Угрозой является возможность потери привычных сегментов рынка, уже нашедшая свое отражение в экспансии сетевых структур. При усилении конкурентной борьбы и расширенном проникновении на российский рынок зарубежных производителей, эта угроза может

принять чрезвычайный характер. Наибольшие шансы на выживание и успешное развитие — у малых и средних предприятий, продукция которых базируется на использовании неповторимых преимуществ — ноу-хау и инновационных разработок.

Чрезвычайно важно предоставить малым и средним предприятиям этого сегмента масштабную поддержку со стороны органов власти:

– обеспечение условий для добросовестной конкуренции;

– доступность научно-практических разработок для воплощения в готовой продукции;

– защита прав интеллектуальной собственности и поддержка добросовестных производителей в борьбе с контрафактом;

– обеспечение возможности быстрого обновления модельного ряда — создание сети доступных по ценам центров промышленного дизайна, центров инжиниринга; доступность качественных субконтракторов;

– финансовая поддержка — содействие кредитованию;

– имущественная поддержка;

– кадровая поддержка;

– информационная поддержка;

– маркетинговая поддержка продвижения продукции с использованием зарекомендовавших себя механизмов — «деловых миссий», выставок;

– поддержка перехода к международным стандартам менеджмента и сертификации.

Развитие и поддержка перечисленных групп малых предприятий со стороны органов власти и подведомственных организаций инфраструктуры может осуществляться с использованием имеющихся в арсенале и отработанных механизмов и форм поддержки, перечисленных в Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ. В то же время, меры, направленные на поддержку каждого малого или среднего предприятия по отдельности, хотя и необходимы, но не могут в полной мере решить главную задачу — обеспечить переход на более высокую ступень развития и качественный рост территориальных производственных систем. Необходимый эффект для повышения роли малого предпринимательства в социально-экономическом развитии территориальных экономик могут дать кластерные проекты.

Кластерный подход, как показывает мировая практика, не только служит средством достижения целей промышленной политики (структурные изменения, повышение конкурентоспособности, увеличение инновационной составляющей в продукции и пр.), но и является мощным инструментом для стимулирования регионального развития, которое, в конечном итоге, может состоять в улучшении торгового баланса региона, увеличении занятости, заработной платы, отчислений в бюджеты различных уровней, повышении устойчивости и конкурентоспособности региональной промышленности.

Кластерные проекты позволяют значительно повысить конкурентоспособность промышленности региона и раскрыть потенциал малого и среднего предпринимательства. Более того, кластерные проекты позво-

ляют малым и средним предприятиям успешно участвовать в конкуренции даже на международном уровне (как в сегменте поставок готовой продукции, так и путем поставок субконтрактных комплектующих для включения в сборочные изделия крупных головных предприятий и др.) за счет объединения усилий и ресурсов, снижения издержек, участия в конкуренции под единым брендом.

Кластерные проекты не могут быть успешно реализованы «на ровном месте». Обязательным условием для успешности кластерных инициатив является сочетание нескольких важнейших факторов:

– Предпринимательская инициатива — предприниматели не будут инвестировать в навязанное сверху, непонятное им направление. Кластеры успешно развиваются там, где просматривается перспектива развития рынка, и эту уверенность разделяют предприниматели, руководители предприятий, готовые инвестировать в развитие.

– Отраслевой вектор развития — кластеры успешно развиваются в тех секторах, где есть поле для внедрения инноваций, возможность совместного перехода к новому, более высокому технологическому уровню.

– Территориальная стратегия развития. Любой кластер, даже межнациональный, имеет выраженную привязку к территории. Любая кластерная инициатива должна соответствовать стратегии развития территории и одновременно стратегия развития территории должна опираться на выявленные «точки роста».

Необходимым условием для успешной реализации кластерных проектов является предварительная работа по выявлению развивающихся групп предприятий на территории, анализ их состояния и тенденций развития. Необходимо выявить ключевых участников формируемого кластера и в формате совещания определить их заинтересованность в развитии кластера. Надо определить как можно большее количество фактических и потенциальных участников кластера, поставщиков, смежников, потребителей продукции и др. Очень важно отметить, что любой кластерный проект должен быть ориентирован на агрегированные потребности конкретных предприятий. Кластерный проект должен разрабатываться совместно, что позволяет в дальнейшем его совместно реализовать.

Необходимым условием успешных кластерных проектов является консолидация и концентрация ресурсов и усилий всех участников, а также наличие единого органа управления. Это продиктовано основными положениями управленческой науки (кластер для целей управления понимается как целостный объект, а не как совокупность отдельных предприятий, и управление его развитием должно осуществляться централизованно). Кластерный проект требует координации и согласования большого количества малых проектов по целям, времени, ресурсам и механизмам реализации. Такая координация может быть осуществлена только при наличии единого органа управления и его возможности использовать административный и организационный ресурс в контролировании предоставления финансовых и иных материальных ресурсов, а также при возможности обеспечивать и контролировать межведомственное взаимодействие.

Кластерный подход в настоящий момент требует не столько разработки теоретических основ — они в целом известны и доступны, — сколько методологии, обеспечивающей реализацию практических шагов, направленных на достижение осязаемых практических результатов. Разработка методологии кластерных проектов и отработка ее элементов на практике в настоящее время продолжается под руководством Департамента поддержки и развития малого предпринимательства г. Москвы.

Важный импульс к развитию кластерного подхода дает Концепция кластерной политики РФ, разработанная Министерством экономического развития и торговли РФ. Новый Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» дает возможности и инструментарий для расширения работы. Взаимодействие налаживается, и организации инфраструктуры начинают играть все большую роль.

К настоящему моменту складывается комбинация факторов, которая может обеспечить переход российской промышленности на качественно новую ступень. Мы совместно должны приложить усилия к тому, чтобы этот переход состоялся. Времени на раскачку уже нет.